

Inteligencia Emocional

INFLUENCIA Y PERSUASIÓN



Influencia y persuasión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Empatía

Felicidad

Mindfulness

Resiliencia

El auténtico liderazgo

Influencia y persuasión

Otro libro sobre inteligencia emocional de
la *Harvard Business Review*:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Influencia y persuasión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management
Barcelona · México

Harvard Business Review Press
Boston, Massachusetts

Contenidos

Inteligencia y persuasión

Capítulo 1

Entiende los cuatro componentes de la influencia

Capítulo 2

Aprovecha la ciencia de la persuasión

El principio de simpatía: Si caes bien a alguien, te cae bien.

El principio de reciprocidad: La gente paga con la misma moneda.

El principio de la prueba social: La gente sigue el ejemplo de otras personas que se le parecen.

El principio de coherencia: La gente es fiel a compromisos claros.

El principio de autoridad: La gente respeta a los expertos.

El principio de escasez: La gente quiere más de lo que menos se puede tener.

Cómo encaja todo

Capítulo 3

Tres cosas que deberían hacer los directivos a diario

Capítulo 4

El aprendizaje del carisma

¿Qué es el carisma?

Conecta, compara y contrasta

Implica y condensa

Muestra integridad, autoridad y pasión

Ponerlo todo en práctica

Capítulo 5

Gánate a la gente interpelando sus deseos y necesidades

Capítulo 6

Historias que emocionan a la gente

Capítulo 7

El sorprendente poder de persuasión de un pólit

Capítulo 8

Cuándo vender con datos y cifras, y cuándo apelar a las emociones

Créditos

1

Entiende los cuatro compo- nentes de la influencia

Nick Morgan

Todos hemos conocido a gente poco habladora, pero cuyas palabras dejan huella; personas que saben usar el silencio para dominar una conversación. Tener influencia, en suma, significa algo más que llevar la voz cantante; es tomar las riendas de una situación, y entender qué papeles desempeñan el poder posicional, las emociones, los conocimientos y el lenguaje no verbal. Si aspiras al éxito como líder, es imprescindible que domines estas cuatro facetas de la influencia.

Empecemos por el *poder posicional*. Si lo tienes, la influencia se convierte en algo relativamente simple. Quien tiene poder sobre otras personas suele hablar más, interrumpir más y dirigir más la conversación, eligiendo los temas, por ejemplo.

Si en una situación determinada no tienes el poder posicional, lo previsible es que hables menos, interrumpas menos y no elijas los temas de conversación. Por algo, una de las maneras de demostrar el poder posicional por parte de quienes lo ostentan es ejercer su derecho a hablar más sobre los temas que les importan.

¿Y si quieres cuestionar la autoridad posicional? ¿Qué puedes hacer? Pongamos que aspiras a vender un producto, una idea o una compañía, y que te presta atención alguien que puede comprarlos. ¿Cómo se obtiene el control de una situación de este tipo?

El segundo aspecto de la influencia es la *emoción*. Usarla es una de las vías para contrarrestar el poder posicional y dominar una conversación. Cuando en el otro bando está el poder, y en el tuyo, la emoción, es posible cierto grado de igualdad. De hecho, la pasión, si tiene una buena base y la persona que habla está bien preparada, puede ser más fuerte que la autoridad. Todos lo hemos visto cuando un artista joven y desconocido desarma y seduce al jurado de algún *talent show* y deja inclinada la balanza a su favor. La pureza y potencia emocional de su actuación bastan para enmudecer al jurado —y ganárselo—, a pesar de la autoridad posicional de este último; no en vano son tantas las películas de Hollywood cuyo clímax

se nutre de alegatos llenos de pasión, apelaciones a la clemencia y discursos finales que arrancan lágrimas al jurado, haciendo que este absuelva al acusado.

En muchos casos la pasión está muy relacionada con el *conocimiento*, tercer aspecto de la influencia, hasta el punto de que aunando la pasión y los conocimientos es posible dominar una conversación, eclipsando el poder posicional. La voz de un experto poco seguro de sí mismo puede perderse entre el griterío de quienes pugnan por hacerse oír. Por eso los conocimientos sin pasión pueden llegar a ser ineficaces, aunque es posible que, a base de paciencia, resistan más que nadie en el debate y, tarde o temprano, tengan su oportunidad.

El último aspecto de la influencia es el más sutil de los cuatro, por lo que rara vez logra triunfar sobre la autoridad posicional o la pasión, aunque en alguna ocasión, cuando lo han manejado con habilidad, lo he visto salir vencedor. ¿De qué se trata? De dominar la trama de las relaciones humanas.

De este aspecto de la influencia somos muy poco conscientes, a pesar de que todos participamos en él con mayor o menor habilidad. Desde muy pequeños aprendemos que la conversación es un baile en pareja, un juego entre dos (o más) personas en el que la manera de respirar, de hacer guiños, de asentir, de mirarse a los ojos, de ladear la cabeza y de gesticular, entre toda una serie de sutiles señales no verbales, ayudan a ambas partes a comunicarse.

Es más: sin estas *señales no verbales*, la conversación es mucho menos funcional. Por eso hablar por teléfono no resulta ni de lejos tan satisfactorio como hacerlo en persona, y por eso en las reuniones a distancia es inevitable interrumpirse, equivocarse y hablar al mismo tiempo con mucha más frecuencia. No obtenemos las señales que estamos acostumbrados a recibir y que nos ayudan a saber cuándo está dispuesta la otra persona a entregarnos el relevo de la conversación, y viceversa.

¿Se puede tener influencia usando solo este cuarto aspecto? Yo lo he presenciado en algunas situaciones; normalmente, prevalecen los otros tres, pero una vez vi que un alto directivo dominaba sin esfuerzo una sala llena de personas que, en principio, estaban todas al mismo nivel, un grupo de investigadores llegados de todo el mundo para analizar el futuro de las tecnologías de la información. En pocos minutos, sin darse cuenta, se subordinaron todos a él, a pesar de que no tenía ni poder posicional ni ponía ninguna pasión especial en sus intervenciones. Con su profundo dominio de las señales y su sutileza en marcar los tiempos de la conversación, consiguió que al poco rato bailaran todos al compás de sus palabras. Fue bonito verlo. Dio un ejemplo tangible de dominio absoluto de la conversación.

En resumidas cuentas, la influencia es un reflejo del empeño que ponemos unos y otros en conseguirla, y aunque no nos demos cuenta, la mayoría somos expertos en medirla. Para ejercerla es necesario llevar la delantera como mínimo en uno de sus cuatro aspectos y, preferiblemente, en más de uno.

NICK MORGAN es ensayista, conferenciante, coach y presidente y fundador de la consultoría de comunicación Public Words.

Este texto es un fragmento del libro del autor *Power Cues: The Subtle Science of Leading Groups, Persuading Others, and Maximizing Your Personal Impact* (Harvard Business Review, 2014; producto #11710).

2

Aprovecha la ciencia de la persuasión

Robert Cialdini

Es patrimonio de muy pocos. La mayoría no tenemos esa suerte. Una pequeña minoría de «agraciados» parece haber nacido con el don de saber ganarse a sus oyentes, influir en los indecisos y convencer a la oposición. Ver a estos maestros de la persuasión poner en práctica su magia es algo al mismo tiempo impresionante y frustrante. En realidad, lo que impresiona no es solo la facilidad con la que usan su carisma y su elocuencia para convencer a los demás de que hagan lo que piden, sino el entusiasmo que pone la gente en hacer lo que le piden, como si la propia persuasión fuese un favor que tuvieran que devolver a toda costa.

Lo frustrante de la experiencia es que muchos de estos persuasores «natos» no saben explicar su habilidad ni transmitírsela a otras personas. Su don de gentes es un arte, y a los artistas, por regla general, se les da mucho mejor obrar que explicar. La mayoría tiene poca ayuda que ofrecer a los que, a pesar de estar solamente dotados de las dosis normales de carisma y elocuencia, no dejamos de enfrentarnos al reto básico del liderazgo: conseguir que se haga algo a través de otras personas. Este desafío lo conocen, y lo sufren, los altos ejecutivos que no tienen más remedio que buscar cada día una manera nueva de motivar y dirigir a un personal marcado por el individualismo. La carta «porque yo soy el jefe» ya no se puede jugar. Suponiendo, incluso, que no fuera denigrante y desmoralizadora para todos los implicados, estaría fuera de lugar en un mundo donde los equipos interfuncionales, las sociedades mixtas y las colaboraciones entre empresas han difuminado los límites de la autoridad. En un entorno así, las dotes de persuasión ejercen una influencia mucho mayor en la conducta ajena que las estructuras formales de poder.

Lo cual nos devuelve al punto de partida. Aunque la capacidad de persuasión sea hoy más necesaria que nunca, ¿cómo pueden adquirirla los ejecutivos si sus practicantes de mayor talento no se la pue-

den transmitir? La respuesta es fácil: recurriendo a la ciencia. Hace cinco décadas que los científicos conductuales llevan a cabo experimentos muy ilustrativos sobre cómo determinadas interacciones hacen que la gente transija, obedezca o cambie. Estos estudios demuestran que la persuasión utiliza un reducido número de impulsos y necesidades profundamente enraizados en el ser humano, y que lo hace de formas previsibles. La persuasión, por decirlo de otro modo, se rige por principios básicos que pueden ser enseñados, aprendidos y aplicados. Dominando estos principios, los ejecutivos pueden aportar rigor científico a la obtención de consensos, tratos y concesiones. En las siguientes páginas describo seis principios básicos de la persuasión y propongo a los ejecutivos unas cuantas maneras de aplicarlos a sus organizaciones.

El principio de simpatía: Si caes bien a alguien, te cae bien.

Aplicación: Destaca las verdaderas afinidades, y elogia con sinceridad.

Las reuniones de Tupperware, ese fenómeno del mundo de las ventas, ilustran con mucha claridad cómo funciona este principio. Las preside una persona, casi siempre de sexo femenino, que invita a amigos, vecinos y parientes a su casa. El afecto de los invitados hacia la anfitriona los predispone a comprar, dinámica que en 1990 se vio confirmada por un estudio sobre decisiones de compra en reuniones de demostración. Sus autores, Jonathan Frenzen y Harry Davis, que lo publicaron en la revista *Journal of Consumer Research*, observaron que el afecto de los invitados hacia su anfitriona pesaba el doble en sus decisiones de compra que el de su opinión sobre los productos adquiridos. Es decir, que cuando los invitados a una